

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA ÁGUA
MINERAL CRISTALINA DO OESTE – APODI-RN.**

Itarlyson Herlan de Moraes Gama – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA)

Juliana Carvalho de Sousa - Universidade Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA)

Aline Francilurdes Nery do Vale - Universidade Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA)

Thiciane Macedo dos Santos - Universidade Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA)

Inácia Girlene Amaral - Universidade Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA)

Resumo

A elevada competitividade que acerca o mundo exigiu que as empresas valorizassem seus recursos humanos. É dentro desse contexto que as fases de recrutamento e seleção ganham força e espaço dentro do ambiente corporativo das organizações. A partir de então o objetivo desse artigo é analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoas na empresa Água Mineral Cristalina do Oeste, indicando se necessário, melhorias para a organização. Para colher tais dados aplicou-se uma entrevista semiestruturada com o gestor do departamento de recursos humanos. Diante dos dados, observou-se que a empresa utiliza o recrutamento interno e também o externo, contudo, o recrutamento externo possuía falhas em sua implementação. A partir de então, foram sugeridas melhorias para a empresa reestruturar seus processos e podendo assim recrutar e selecionar os melhores profissionais para ocupar as vagas em aberto.

Palavras-chaves: Recrutamento. Seleção de pessoas. Competitividade.

Abstract

The high competitiveness on the world that demanded that companies valorize its human resources. It is within this context that the stages of recruitment and selection gain strength and space within the corporate environment organizations. Since then the aim of this paper is to analyze the process of recruitment and selection of people in the company Mineral Water Crystal West, indicating if necessary, improvements to the organization. To collect such data applied a semistructured interview with the manager of the human resources department. From the data, it was observed that the company uses internal recruitment and also the external, however, external recruitment had flaws in its implementation. Since then improvements have been suggested for the company to restructure its processes and can thus recruit and select the best people to fill the job openings.

Keywords: Recruitment. Selection of people. Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século XXI os recursos humanos estão sendo valorizados nas organizações, motivado principalmente pelo fator competitivo. As fases de recrutamento e seleção em uma empresa vêm ganhando destaque devido à necessidade de preparação para enfrentar a concorrência ou até mesmo, ter melhor competitividade no mercado. A exigência para a contratação de um funcionário para assumir um cargo se tornou maior devido à acirrada competição. As empresas precisam não só de pessoas capacitadas tecnicamente, mas sim de profissionais dedicados com comportamentos e ações adequados a missão, a cultura, a visão e aos objetivos da empresa.

Por meio do processo de recrutamento de pessoas, é possível identificar habilidades requeridas que fazem toda a diferença neste mercado competitivo. A capacitação de uma pessoa para o preenchimento das vagas é um grande desafio e a inexistência de critérios e instrumentos à seleção pode ocasionar problemas sérios, provocando perdas financeiras e de clientes.

Para fins deste estudo, pretende-se fazer um levantamento bibliográfico sobre os temas recrutamento e seleção de pessoas, junto aos teóricos: Corrente (2001), Pontes (2008), França (2009), Claro (2001), Cascio (1998), Codo (1984), assim como realizar uma pesquisa empírica na empresa água mineral cristalina do oeste, localizada na cidade de Apodi-RN. O objetivo geral do artigo é analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoas na empresa Água Mineral Cristalina do Oeste, indicando melhorias se necessário.

O artigo será dividido nos seguintes tópicos: esta introdução, a revisão bibliográfica com os temas recrutamento de pessoas e seleção de pessoas, da metodologia empregada neste estudo, dos resultados da pesquisa, das considerações finais e finalmente das referências usadas neste artigo.

1 REFERÊNCIAL TEÓRICO

1.1. RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O processo de recrutamento e seleção é tido na empresa como a maneira mais simples para o preenchimento de vagas abertas para a contratação de pessoal. Existem diversas ferramentas que proporcionam melhor qualidade e precisão na hora de recrutar e selecionar pessoas. Esse processo deve estar ligado às estratégias de mercado estabelecidas pela organização, ou seja, caso a empresa necessite de mudanças, deve atrair pessoas com capacidade de proporcionar essa renovação (FRANÇA, 2009).

Recrutar é um processo que visa identificar pessoas capazes para desenvolver determinados objetivos da empresa, ou seja, encontrar talentos adequados para exercer uma melhor competitividade no mercado. De uma maneira mais simplificada pode-se dizer que o recrutamento é um conjunto de metodologias que procura atrair candidatos com potencialidades, qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (CORRENTE, 2008).

Pontes (2008) também afirma que muitos escritores definem o recrutamento de pessoas como um modo de encontrar e despertar o interesse de candidatos para determinadas vagas abertas na empresa.

As empresas possuem objetivos específicos para fazer um recrutamento de pessoas, dentre eles podemos citar: aumentar o número de candidatos qualificados com baixo custo para a organização; crescer a taxa de sucesso do posterior processo de seleção diminuindo a quantidade de candidatos subqualificados; reduzir a possibilidade

dos escolhidos virem a deixar a organização por não terem recebido informação suficiente sobre esta; ampliar a eficácia pessoal e a eficácia da organização no curto e longo prazo; e analisar a eficácia das técnicas e ambientes que estão sendo usadas para recrutar os candidatos (CORRENTE, 2008).

O processo de recrutamento é influenciado de maneira direta pelo mercado de trabalho, ou seja, quando está em época de crise na economia, com recessões e poucos investimentos, o número de ofertas de emprego é bem menor que o número de disponibilidade de vagas, porém, quando o mercado estiver aquecido com desenvolvimento na economia, ocorre o inverso, as ofertas de vagas são em maior quantidade do que as disponibilidades de candidatos no mercado de trabalho (FRANÇA, 2009).

Conforme Corrente (2008) existem três tipos de recrutamento: o interno, o externo e o misto. Eles serão descritos nos tópicos seguintes.

1.1.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno é o meio de ocupar as vagas por intermédio da promoção ou transferências de funcionários que já atuam dentro da empresa, de modo a valorizar os recursos humanos internos (PONTES, 2008).

De acordo com França (2009), o recrutamento interno estimula os funcionários na busca pelo aperfeiçoamento e também possibilita mudanças e relacionamentos com outros departamentos e outras pessoas. Pode proporcionar também um sentimento por parte dos funcionários de equidade, visto que lhe é oferecido oportunidades dentro da empresa. As principais vias que conduzem o recrutamento interno são: promoção, transferência e o remanejamento de pessoal.

O recrutamento interno possui vantagens significativas para a empresa como: menores custos de aquisição do processo em relação ao tempo de investimento; rapidez em execução; retenção de talentos; motivação entre os empregados; aproveitamento do investimento antes feito na contratação e treinamento; e o desenvolvimento da competitividade na organização. Porém, dentre as vantagens citadas, esse tipo de recrutamento pode acarretar algumas desvantagens como a exigência que os candidatos tenham capacidade para assumir o cargo, além de condicionar o conflito de interesses, dentre outros (CORRENTE, 2008).

1.1.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é a procura do candidato certo no mercado de trabalho, o que importa é que ele esteja disponível para a ocupação do cargo na empresa. O recrutamento externo possui vantagens. Dentre elas, podemos citar a possibilidade de introdução de perfis com novos talentos, o que pode resultar em inovação na composição das equipes de trabalho, atualização no estilo e nas tendências do mercado (FRANÇA, 2009).

Existem diversas formas de realizar um recrutamento externo, podemos destacar alguns métodos como: anúncios, agência de recrutamento, cartas casuais de candidatos, banco de dados de candidatos, escolas e universidades, sindicatos e associações de classe, tabuletas, propagandas, murais, indicações, intercâmbio entre empresas, transferências, arquivos, rádio, televisão, congressos, convenções, associações religiosas e culturais. Esta forma de recrutamento tem como vantagens a pré-seleção, a possibilidade de renovar o ambiente e o investimento em novos talentos. Como

desvantagens o recrutamento externo apresenta o fato de ser um processo lento e dispendioso (CLARO, 2011).

1.1.3 Recrutamento Misto

No recrutamento misto são abordadas fontes internas e externas de recursos humanos. Trata-se de um processo preferido pela maioria das organizações, que busca fazer face às desvantagens do recrutamento interno e externo, combinando as duas opções. Pode ser efetuado de três formas. A primeira como recrutamento externo, seguido de interno. A segunda pode ser recrutamento interno, seguido de externo. E a terceira forma é através do recrutamento externo e interno simultaneamente (CORRENTE, 2008).

1.2 SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção é um processo que visa à escolha de pessoas adequadas dentre os candidatos recrutados. Este processo ocorre por intermédio de diversas ferramentas de avaliação e análise e através da comparação de informações (FRANÇA, 2009).

Conforme descrito por Corrente (2008), o recrutamento encerra-se após o momento em que se determina que não iram mais receber candidatos para ocupação do cargo em aberto. A partir deste momento, inicia-se o processo de seleção, método pelo qual a empresa escolhe a pessoa que melhor atinge os critérios para ocupação da vaga disponível, considerando as atuais condições de mercado.

Nesse processo, nem sempre são escolhidos candidatos que aparecem com aptidões ou capacidade nos níveis mais elevados. São selecionados aqueles que possuem maior afinidade com as perspectivas e potencialidades pretendidas para o cargo (SANTOS, 1973 apud FRANÇA, 2009).

1.2.1 Etapas de Seleção

As etapas de seleção variam de empresa para empresa, ao termino de uma etapa cabe à empresa decidir se o candidato seguirá para a etapa seguinte, se haverá um possível aproveitamento em outro cargo ou se o indivíduo será dispensado. Após o processo de recrutamento inicia-se uma seleção dos candidatos por intermédio de entrevistas, análise de currículo ou simplesmente a averiguação da ficha de inscrição do candidato. Algumas empresas baseiam-se no processo de entrevista de seleção, que é realizada pelo departamento de recursos humanos. Quando o candidato é aprovado nesta fase, o mesmo é conduzido a realizar os exames médicos para verificar seu estado de saúde. Por fim, é realizada uma busca sobre as referências do candidato, e se obtiver resultados satisfatórios, o indivíduo é contratado (PONTES, 2008).

Um programa de seleção de pessoal, em geral, envolve os seguintes passos: análise do cargo; identificação das dimensões de desempenho do cargo; identificação do conhecimento e habilidades necessárias para o cargo; desenvolvimento/seleção/validação de instrumentos medidas para acessar o conhecimento e habilidades do candidato; e uso de tais instrumentos de medida no processo de seleção de candidatos (CASCIO, 1998; GATEWOOD & FIELD, 1998).

Neste processo, busca-se identificar, entre os candidatos recrutados, o(s) que melhor se enquadra(m) no perfil exigido para determinado cargo, e conseqüentemente, o preenchimento adequado do mesmo. Segundo Codo (1984, p. 196), a seleção de pessoal tem sido orientada pelo pressuposto fundamental de “combinar os indivíduos

com as ocupações com as quais se habilita”. Para cumprir com esta tarefa é necessário que haja uma predeterminação de funções, devendo a seleção detectar habilidades e/ou características que possam prever o grau de adaptação do indivíduo à tarefa, vigorando, portanto, o princípio de “escolher o homem certo para o lugar certo”.

2 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos apresentados, foi realizada uma série de técnicas tomando como base o referencial teórico e a pesquisa de campo, adotando procedimentos que contribuem para chegarmos aos objetivos propostos. A metodologia utilizada destina-se a definir os procedimentos e métodos adotados.

2.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Oliveira (2005), existem três níveis de pesquisas: a exploratória, a descritiva e a explicativa. Optou-se por uma pesquisa exploratória, por buscar maiores informações sobre uma realidade. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999) visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

As Técnicas de Pesquisa mais usuais em Ciências Humanas e Sociais são: documentação indireta, pesquisa bibliográfica, documentação direta, que faz o uso de pesquisa de campo e raramente a de laboratório (FONSECA et al., 2005). Nosso projeto adotará a pesquisa de campo como técnica de pesquisa.

Neste estudo adotaram-se as técnicas de pesquisa bibliográfica e da documentação direta, que abrange a observação direta baseando-se em entrevista.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa em questão tem uma abordagem qualitativa, pois busca percepções e entendimento sobre o comportamento humano com mais clareza e riqueza de detalhes, o que facilita a avaliação do tema.

Segundo Diehl (2006) a pesquisa qualitativa tem a capacidade de descrever a complexidade de certa problemática e a interação de determinadas variáveis. Em grupos sociais a pesquisa qualitativa pode compreender e classificar os processos dinâmicos existentes entre eles, contribuir nos processo de mudanças de determinado grupo e propiciar o entendimento do comportamento particular dos indivíduos analisados.

2.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Optou-se pela aplicabilidade de técnicas de pesquisa como entrevista semiestruturada, enfatizando-se questionamentos que têm como objetivo procurar dar uma maior clareza sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas realizado na empresa Água Mineral Cristalina do Oeste – APODI-RN. Entrevista semiestruturada possui questões direcionadas e previamente estabelecidas (SEVERINO 2007).

A entrevista será feita no setor responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas. A entrevista irá ser realizada com o gerente de RH e procurará identificar a maneira como é utilizado os procedimentos para se encontrar e selecionar o candidato adequado para a vaga oferecida pela empresa.

2.4 UNIVERSO DA PESQUISA E SUJEITO DA PESQUISA

Participará da pesquisa somente o gestor do departamento de recursos humanos, que representa o universo da pesquisa.

2.5 ANÁLISE DE DADOS

É sempre importante lembrar que as realidades são múltiplas e que estudar casos separados é uma maneira de reafirmar a impossibilidade de generalizações precipitadas acerca de estudos realizados. Os dados trabalhados fazem parte de uma entrevista, na qual o esperado é que se localize com frequência o par adjacente pergunta-resposta (OLIVEIRA 2002).

Para a análise, a entrevista será dividida em trechos, de acordo com os temas tratados na pergunta feita e na resposta dada.

3 RESULTADOS

3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As contratações de novos funcionários são feitas mediante as necessidades da empresa. Após ser constatada a necessidade de novos funcionários para determinada área, é feita uma análise para verificar se podem remanejar colaboradores de outras áreas, ou então, é realizada uma promoção que consiste em nomear um determinado funcionário para um cargo superior. Quando o remanejamento ou nomeação não são possíveis, executa-se o recrutamento, geralmente por intermédio de currículos deixados na empresa ou currículos compatíveis com o cargo deixado na SINE - RN na central do cidadão. A vaga pode ainda ser preenchida de modo informal. O gestor afirma: “às vezes quando preciso de um candidato, um funcionário confiável indica um amigo que ele julga competente e capaz de assumir os quesitos exigidos pelo cargo”. Há um remanejamento de indivíduos dentro da empresa, contudo, prevalece a existência de recrutamento externo. A partir disso, conclui-se que a empresa adota o modelo de recrutamento misto.

O recrutamento interno é realizado quando necessita-se de um indivíduo para ocupar uma área específica. A partir de então, um empregado de um nível hierárquico inferior é promovido para ocupar outro cargo.

No recrutamento externo, a empresa apresenta deficiências na divulgação das vagas em aberto. Isso pode resultar na redução do número de candidatos que procurarão a vaga ofertada. O gestor da empresa relata que “é difícil encontrar novos candidatos no mercado, pois nem sempre a população tem conhecimento da vaga ofertada”.

A divulgação das vagas é feita por meio de programa de rádio local, e por intermédio do SINE-RN. Após o recrutamento de pessoas, o gestor de RH procede com a entrevista. Nesse momento, o gestor procura obter informações do candidato com relação a experiências, habilidades, expectativas com o emprego futuro, dentre outros pontos.

Com relação ao posicionamento do gestor de RH sobre as diferentes formas de recrutamento, ele enfatiza:

“Com relação às diferentes formas de recrutar funcionários para compor o quadro da empresa, adotamos o recrutamento misto, já que é usado tanto o recrutamento interno quanto o externo. Contudo, dar-se preferência ao recrutamento externo como forma de assimilar novos talentos para ocupar a

vaga em aberto dentro de nossa organização. Há um equilíbrio entre os diferentes tipos. Não deixando nunca, de dar novas oportunidades para funcionários subirem de cargo conforme seu bom desempenho. A empresa busca abrir novas oportunidades para o mercado de trabalho a fim de conciliar os interesses da organização com os interesses dos indivíduos que procuram fazer parte de nossa organização”.

A adequação à vaga depende muito dos critérios exigidos pelo cargo, em geral, são analisadas as habilidades adquiridas na vida acadêmica e na experiência profissional.

A seleção de pessoas é procedida com base na escolha do melhor candidato para ocupação da vaga. A partir do recrutamento dos candidatos, o gestor de RH aplica uma entrevista em que o mesmo compara e escolhe quem tem maior potencial para assumir a vaga. “A seleção dos nossos colaboradores, é um processo criterioso, avaliamos bem o seu currículo, suas experiências profissionais se tiver e suas habilidades em relação ao que procuramos”, diz o gestor.

O desligamento do funcionário só é feito caso haja pedido de demissão ou precedida por motivos que justifiquem a dispensa por justa causa. Nos casos de dispensa por justa causa, é entregue ao funcionário um aviso prévio de 30 dias, já no pedido de demissão, é realizado um questionário a respeito dos motivos que levaram o colaborador a sair da empresa. Em ambos os casos, algumas precauções são tomadas para que o trabalhador não seja prejudicado, como os pagamentos de todos os seus direitos, indicação de novas oportunidades de vagas em outras empresas etc.

Os gerentes de setor são comprometidos com os resultados dos treinamentos, pois é necessário cuidado com os objetivos da organização para que não haja desvio destes.

A centralização do recrutamento é algo que precisa ser conquistado, pois trará a inclusão de dinâmicas de grupo. Antes, a seleção de currículo já levava a uma entrevista individual. Com a dinâmica, além de perseguir o perfil do funcionário, os recrutadores têm mais chances de formar um grupo alinhado com espírito para compor o quadro de colaboradores. Segundo o gestor,

“nessa dinâmica é possível identificar as características comportamentais dos candidatos que podem ser mais aproveitadas em determinadas áreas da empresa. Primeiro, transformaremos o processo de recrutamento. Depois, buscaremos tecnologia para facilitar a captação de candidatos”.

Dessa forma, podemos enfatizar a importância dos métodos e técnicas de recrutamento e seleção que estão sendo adotados pela empresa. Esse processo visa elencar um grupo de funcionários capacitados para desenvolver as atividades que lhes são delegadas. Deve-se também destacar a importância de um bom processo de recrutamento, onde se pode captar de variadas formas, candidatos para compor os cargos em aberto. É importante ressaltar que quanto maior foi à quantidade de candidatos, maior serão as possibilidades de fazer uma boa escolha na contratação.

3.2 SUGESTÃO DE MELHORIA

A empresa poderia ampliar suas mídias de informações para divulgar as vagas disponíveis. Jornais de circulação local, rádio e site, são excelentes opções, e objetivam aumentar o número de candidatos qualificados, diminuindo assim custo com treinamento para a organização.

A construção do anúncio é importante, tendo sempre em mente como o candidato interpretará e poderá reagir. Especialistas em propaganda salientam que o anúncio deve possuir quatro características, representadas pelas letras AINDA; A primeira é chamar a Atenção, a segunda é desenvolver o Interesse, a terceira é criar o Desejo através do aumento de interesse com relação à satisfação no trabalho, desenvolvimento de carreira, participação nos resultados etc., e por fim, a Ação.

Outro ponto que deve ser objetivado é a realização de um treinamento para que o gerente recrutador seja qualificado na tarefa que desempenha. A tecnologia será uma boa aliada neste processo. A principal novidade que deve ser implementada é um sistema para agilizar a captação de candidatos. Essa ferramenta possibilitará que qualquer interessado em trabalhar na empresa cadastre suas informações no site da mesma. Na outra ponta, o gerente recrutador pode visualizar os dados disponíveis no banco de dados.

4 CONCLUSÃO

Em referência aos conhecimentos de provisão de recursos humanos, podemos enfatizar que as pessoas nas organizações desempenham um papel vital para o alcance dos objetivos globais da empresa.

Para as pessoas que veem a organização como um meio que lhes permite alcançar os objetivos pessoais para ocupar cargos de responsabilidade, deverão reunir os requisitos necessários e suficientes, de forma a convergir com as especificações do cargo ou competências desejadas para ocupação do mesmo.

Na gestão de pessoas, as etapas de recrutamento e seleção resultam em impactos e mudanças no comportamento das equipes formadas. Quanto maior a necessidade de grandes resultados, maior será a importância da seleção de colaboradores eficientes e capacitados.

É conveniente salientar, que em muitas situações, a empresa é vista de acordo com o corpo de colaboradores que possui, e que estes agem conforme a missão e as premissas impostas pela administração. Isso comprova a importância do indivíduo dentro da empresa, o que reafirma a relevância de um processo de recrutamento e seleção eficiente, que resulte em formas positivas nos objetivos e resultados da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASCIO, W. F. **Applied psychology in human resource management**. 1998. 5 ed. NY: Prentice Hall.

CLARO, M. A. P. M. e; NICKEL, D. C. **Gestão de pessoas**. Coleção Gestão empresarial. 2010. Disponível em: <www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf> Acesso em: 19/09/2011.

CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo mal em psicologia”). In: S. T. M. Lane & W. Codo (Orgs.), **Psicologia social: O homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense. 1984.

CORRENTE, V. **Recrutamento e Seleção**. 2008. Disponível em: <<http://prof.santana-e->

silva.pt/EGI_grh/trabalhos_08_809/Word/Recrutamento%20e%20Selec%C3%A7%C3%A3o.doc.pdf > Acesso em: 19/09/2011.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciência sociais aplicada: métodos e técnicas.** São Paulo, 2004, p.47-88.

FONSECA, O. J. de M. **MANUAL DE NORMAS PARA ELABORAÇÃO DE MONOGRAFIAS, DISSERTAÇÕES E TESES.** 7. Ed, São Paulo: Pioneira, 2005.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos ferramentas e procedimentos.** 1 ed., 3 Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

HELDER, R. R. **Como fazer análise documental.** Porto, Universidade de Algarve, 2006.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo, SP. Atlas, 2002.

OLIVEIRA, E. F. de A; FILGUEIRA, M. C. M. **Primeiros passos da iniciação científica.** Mossoró, RN: Fundação Vingt-Um Rosado, 2004.

OLIVEIRA, M. M. de. **COMO FAZER: PROJETO, RELATÓRIOS, MONOGRAFIAS, DISSERTAÇÕES E TESES.** 3. Ed. Elsevier, 2005, 200p. Paulo, EPU, 1986.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento, e seleção de pessoal.** 5 ed. São Paulo: LTr, 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.